

上海の日式咖喱の誕生

— ハウス食品による潜在需要の発見と事業化 —

松下 元則

1. はじめに
2. カレー事業の海外進出の流れ
3. 3つの日本式カレー事業
4. 潜在需要の発見
5. 潜在需要の事業化
6. おわりに

1. はじめに

日本の国民食の1つであるカレーライスは、中国では上海を起点として、にっしきカレー日式咖喱（以下、日本式カレーと記す）の名称で普及し始めている¹。ハウス食品を中心とする日本企業が、従来、カレーライスを食べる習慣のなかった中国に、日本式カレーを普及させる試みを、1997年より展開している。

中国におけるハウス食品の事業展開には4つの特徴がある。第1に、日本の国民食を中国に普及させようとしていること。第2に、潜在需要の発見と製品開発に成功したこと。第3に、「日本式カレーとはどのようなものなのか」を消費者に教育していること。第4に、川上と川下の日本企業と合弁事業を展開していることである。ハウス食品は、原料の1つであるグルタミン酸ナトリウム（MSG）の「売り手」である味の素と、製品の「買い手」である壺番屋と、それぞれ合弁会社を設立して、日本式カレー事業を展開している。

これら4つの特徴を併せ持っていることと、そのなかでも第3と第4の特

徴を有している点に、ハウス食品の中国事業と、他の日系の食品メーカーと飲料メーカー、外食企業の中国事業との違いがある。

第1の特徴は吉野家と重光産業で、第2の特徴はサントリーと麒麟ビバレッジでも観察される。第1の特徴である、日本の国民食を中国に普及させる試みは、吉野家と重光産業でも行われている。吉野家の牛丼と、重光産業が展開している味千ラーメンの豚骨ラーメンは、中国で着実に顧客を増加させている²。第2の特徴である、潜在需要の発見とそれを反映した製品開発を、サントリーは「三得利ビール 白」と「三得利烏龍茶」で、麒麟ビバレッジは「午後の紅茶」において成功している³。

中国における日系の食品メーカーと飲料メーカー、外食企業に関する研究のなかで、相対的に蓄積が厚いのは、日系ビールメーカーに関する研究だろう。それらの研究は、主に製品開発と流通チャネルに注目してきた。例えば、サントリーのビール事業を対象とした研究では、消費者のニーズにフィットした製品の開発と流通チャネルの構築（松下，2001；2003a；上田・徳山，2002；高元，2002；高橋，2004；2008）、およびビジネスシステムの差別化に焦点を当てた議論が展開されてきた（松下，2009）。

中国の日系飲料メーカーと日系外食企業に関する既存研究では、ハウス食品の第3の特徴である消費者教育については、これまで必ずしも十分な議論が行われてこなかったように思われる。その理由として考えられるのは、飲料メーカーと外食企業が供給する製品・サービスは、消費者がすぐに消費（飲食）できる状態で供給されるので、たとえ新規性が高い製品・サービスであっても、使用方法（飲食の方法）を消費者に教育する必要がないためである。その一方で、ハウス食品のルウカレーは、消費者が行う調理プロセスを経ることによって「家庭で手軽に美味しい日本式カレーを食べることができる」という本質的なサービスが完成する。消費者の調理プロセスに何らかの問題があると、ルウカレーの本質的なサービスの質は低下するので、ルウカレーの調理プロセスが適正に遂行されるように、消費者を教育する必要がハ

ウス食品にはある⁴。

ハウス食品が中国で日本式カレーを普及させるためには、消費者の嗜好にフィットした製品を開発することと、製品が適正に消費されるように消費者を教育することの、2点を同時に満たさなければならない。日本式カレーの消費経験がない中国の消費者に、「日本式カレーとはどのようなものなのか」を教育して、製品が消費される環境を整備するという課題を、ハウス食品は複数の事業を組み合わせて、川上と川下に位置する日本企業と合弁事業を組むことによって克服してきた。カレーレストラン事業とレトルトカレー事業、ルーカレー事業を組み合わせることで展開することと、味の素と壺番屋と合弁会社を設立して運営することによって、ハウス食品は日本式カレーの消費環境を整備してきたのである。

中国における日系の食品メーカーと飲料メーカー、外食企業に関する既存研究では、ハウス食品の日本式カレー事業に見られるこれらの特徴について、必ずしも十分な議論がなされてこなかったように思われる。そこで本稿では、ハウス食品による潜在需要の発見と事業化に注目して、上海におけるハウス食品の日本式カレー事業の発展経路を明らかにする作業を試みる。具体的には、①潜在需要の発見と②消費者の嗜好にフィットした製品の開発、③製品が消費される環境の整備を、ハウス食品がどのように行ってきたのかを明らかにしようとする。それは同時に、上海における日本式カレー市場の生成プロセスを、行為者である企業の視点から解明しようとする作業でもある。

2. カレー事業の海外進出の流れ

表1は、カレー事業の海外進出の流れをまとめたものである。ハウス食品は1983年にアメリカでカレーレストラン事業を開始し、2002年から上海で現地生産を開始した。

アメリカでのカレーレストラン事業は、ロサンゼルスを中心に新規出店を繰り返し、2008年9月末時点で、アメリカ国内に11店舗を展開している。

その内訳は、ロサンゼルスに9店舗、サンディエゴに1店舗、サンフランシスコに1店舗である⁵。事業開始から25年間で店舗数は10店しか増加していないが、各店舗からは着実に収益があがっている⁶。現在、カレーレストラン事業は、中国と台湾、韓国へと事業エリアを拡大し、新たな成長局面に入ろうとしている。ハウス食品は、1997年に中国、2000年に台湾、2007年に韓国へ進出した。

中国でハウス食品は、1997年に上海カレーハウスレストラン有限公司（以下、上海カレーハウスレストランと略記）を設立した。上海カレーハウスレストランの設立目的は、アンテナショップを出店して、日本式カレーの需要が上海に存在しているかどうかを確認することであった。

アンテナショップで提供された日本式カレーは、上海の消費者に支持された。2004年までの7年間に延べ70万人が来店し、その8割が中国人であった⁷。この実績から、日本式カレーの需要が上海に存在していることが明らかになったので、ハウス食品はカレー事業の本格的な中国進出を決定した。レトルトカレー事業、ルウカレー事業、カレーレストラン事業の順番に、ハウス食品は上海に現地法人を設立した。

まず2001年10月に上海ハウス味の素食品有限公司（以下、上海ハウス味の素食品と略記）を設立して、2002年10月よりレトルトカレーの販売を開始した。次に2004年1月に上海ハウス食品有限公司（以下、上海ハウス食品と略記）を設立して、2005年4月からルウカレーの販売を開始した。最後に2004年6月に上海ハウスカレーココ壺番屋レストラン有限公司（以下、上海ハウスカレーココ壺番屋レストランと略記）を設立して、カレーレストラン事業を本格的に開始した。

上海カレーハウスレストランは、日本式カレーの需要を探索するという目的を果たしたので、2004年1月に解散が決定し、2004年2月に上海市内の3つの店舗を全て閉鎖した。

表1: ハウス食品のカレー事業の海外進出略史

年	月	カ	レ	ル	事項
1913年	11月				創業者、浦上靖介が大阪市松屋町筋に薬種化学原料店「浦上商店」を創業。
1926年	—				「ホームカレー」の稲田商店を吸収し、布施市(現 東大阪市)御厨の工場で即席カレー(ホームカレー)の製造を開始。
1928年	—				「ホームカレー」を「ハウスカレー」に改称。
1960年	—			●	固形ルウタイプカレー「印度カレー」を発売。
1963年	9月			●	「バーモントカレー」を発売。
1970年	6月		●		「ククレシチュー」を発売し、レトルト食品分野に参入。
1973年	12月				ハウスフーズ&ヤマウチ(現 ハウスフーズアメリカ)を米国カリフォルニア州に設立。
1983年	—	●			アメリカにカレーレストランの1号店を開店。
1989年	4月	●			カレーハウスアメリカを米国カリフォルニア州に設立。
	—	●			上海カレーハウスレストランを設立。
1997年	4月	●			カレーハウスアメリカをハウスフーズアメリカに吸収合併。
	11月	●			上海カレーハウスレストランが上海に1号店を開店。
2000年	11月	●			台湾カレーハウスレストランを設立。
	1月	●			上海カレーハウスレストランが上海に2号店を開店。
2001年	2月		●		レトルトカレー製造プロジェクトが味の素とハウス食品で発足。
	10月		●		上海ハウス味の素食品を設立。
	—				上海事務所を開設。
2002年	9月	●			上海ハウス味の素食品の工場竣工。
	10月	●			上海ハウス味の素食品がレトルトカレー(ビーフ)の販売を開始。
	12月	●			上海ハウス味の素食品が業務用カレーの販売を開始。
2003年	4月	●			上海ハウス味の素食品が販売エリアを上海から北京、広州へと拡大。
	7月	●			上海ハウス味の素食品がレトルトカレー(チキン)の販売を開始。
	—			●	上海ハウス食品を設立。
2004年	1月	●			上海カレーハウスレストランの解散を取締役会で議決。
	2月	●			上海カレーハウスレストランの全ての店舗(3店舗)を閉鎖。
	6月	●			上海ハウスカレーココ壱番屋レストランを設立。
	—	●			上海ハウスカレーココ壱番屋レストランが上海に1号店を開店。
	9月		●		上海ハウス味の素食品が「ハヤシライス」と「きのこ牛肉のカレー」、業務用野菜カレーの販売を開始。
	2月		●		上海ハウス食品が現地生産を開始
2005年	4月		●		上海ハウス食品が「バーモントカレー」(ルウカレー)の販売を開始。
	5月		●		上海ハウス食品が業務用「ジャワカレー」(ルウカレー)の販売を開始。
	6月	●			上海ハウスカレーココ壱番屋レストランが上海に2号店を開店。
	7月	●			台湾カレーハウスレストランに壱番屋が資本参加。
	9月	●			上海ハウスカレーココ壱番屋レストランが上海に3号店を開店。
2006年	2月	●			上海ハウスカレーココ壱番屋レストランが上海に4号店を開店。
	7月	●			上海ハウスカレーココ壱番屋レストランが上海に5号店を開店。
	—	●			上海ハウスカレーココ壱番屋レストランが単月黒字化を達成。
2007年	4月	●			上海ハウスカレーココ壱番屋レストランが上海に6号店と7号店を開店。
	9月	●			韓国カレーハウスを設立。
	—	●			上海ハウスカレーココ壱番屋レストランが設立4年目で、通期黒字化を達成。
2008年	2月		●		上海ハウス食品が「ガーワカレー」(ルウカレー)の販売を開始。
	3月	●			韓国カレーハウスがソウルに1号店を開店。

注)カ: カレーレストラン事業, レ: レトルト事業, ル: ルウ事業

出所: ハウス食品の『有価証券報告書』(第62期)と『決算説明会資料』(2005年3月期以降)、ハウス食品ホームページ(<http://housefoods.jp/company/information/history.html>、2009年1月23日検索)、洞口治夫「味の素」ケースブック国際経営、p.26より作成。

3. 3つの日本式カレー事業

(1) レトルトカレー事業：上海ハウス味の素食品

表2は中国で日本式カレー事業を行う3つの現地法人の概要をまとめたものである。以下では、設立時期の古いものから順番に、それぞれの①設立経緯と②出資比率、③事業展開の成果（製品の取扱店舗数と販売エリア、売上高）を確認する。

上海ハウス味の素食品の合併交渉は、2000年9月に味の素がハウス食品へ提案し、ハウス食品が提案を受け入れる形でスタートした⁸。味の素は中国でレトルトカレー事業を展開したいと考え、ハウス食品は中国で本格的にカレー事業を開始したいと考えていた。合併交渉の経緯について、ハウス食品海外事業部長の大月照章は「味の素さんからレトルトカレーを一緒にやろうというお話をいただき、合併で味都都咖喱（ウェイ・ドウ・ドウ・カレー）の現地生産を始めたのです」と述べている⁹。

味の素は1993年に上海支店を開設して、中国で独自の流通チャネルを構築していた。中国で販売する製品として、味の素がレトルトカレーに注目した理由は4つあった。第1に、海外で日本食の魅力が徐々に認められるようになっており、日本食には海外市場で普及する可能性があると考えたこと。第2に、日本食のなかでも天ぷらと寿司、すき焼きはコストと技術の両面で製品化が難しかったが、カレーはコストと技術の両面で製品化が可能だったこと。第3に、日本食を外国人に提供するためには、すぐに食べられる完成した状態で供給する必要があり、そのための方法は冷凍食品とレトルト食品しかないと考えたこと。第4に、レトルト食品は冷蔵庫の普及していない地域にも拡販できる可能性があることだった¹⁰。すなわち味の素は、冷蔵庫の普及率が低い中国で日本食を普及させるためには、レトルトカレーが最適な製品だと考えたのである。

その一方でハウス食品は、上海カレーハウスレストランの実績から、中国に日本式カレーの需要が存在していることを認識していたけれども、中国に

流通チャネルを持っていなかった。単独で中国へ進出した場合には、流通チャネルの構築に時間がかかるため、短期間で製品を普及させることができない、という問題を抱えていた。ハウス食品は味の素と合弁を組むことによって、この問題を克服することが可能だった。

味の素とハウス食品は、ほぼ同時期に中国でカレー事業を展開することを検討していた。ハウス食品が味の素と合弁を組むことのメリットは明確だったけれども、味の素は必ずしもハウス食品と合弁を組む必要がなかった。なぜなら、味の素はレトルトカレーを製造する技術を保有していたので、単独でレトルトカレーの製造・販売を中国で行うことが可能だったからである。しかし、グルタミン酸ナトリウム（MSG）の大手顧客であるハウス食品との関係を重視して、味の素はハウス食品との合弁事業を選択した（洞口、2003）。

2001年2月に上海におけるレトルトカレー製造プロジェクトが正式に発足し、2001年10月に上海ハウス味の素食品が設立された。出資比率は、味の素グループが70%、ハウス食品が30%であった。味の素が販売とマーケティングを担当し、ハウス食品はレトルトカレーの製造技術を提供して、生産と品質管理を担当することが決定した¹¹。

上海ハウス味の素食品は、2002年10月よりレトルトカレー、「味都都咖喱（以下、ウェイ・ドウ・ドウ・カレーと表記）」の製造・販売を開始した¹²。「ウェイ・ドウ・ドウ・カレー」は、「じっくりと炒めた玉ねぎに15種類のスパイスを加えて仕上げた香り豊かなソースで、牛肉とジャガイモ、ニンジン煮熟込んだ」もので、「原味（甘口）、微辣（中辛）、辣（辛口）」の3種類が発売された¹³。ターゲットは上海市の20歳代から40歳代までの女性とその子供で、小売価格は6元前後（約90円）に設定された。ターゲットを子供に設定した理由を、味の素（中国）副総経理の小出雄二は「味に対して保守的な大人ではなく、柔軟な小・中学生から浸透させていく」と述べている¹⁴。販売開始にあわせて「ウェイ・ドウ・ドウ・カレー」の味と簡便性を消費者にアピー

ルするために、テレビ・コマーシャルを中心とした広告の展開と、ハイパーマーケットとスーパー、コンビニエンスストアの店頭での試食販売が行われた。

「ウェイ・ドウ・ドウ・カレー」の販売量は、まず子供を中心に伸びた。テレビ・コマーシャルを見た子供が母親に「食いたい」と言い、母親が子供用に購入するパターンが多かった。その後、徐々に母親が自分用に購入するようになっていった。この点について、味の素コンシューマーフーズ事業本部海外外食部長の長町隆は、「子供のために買っていた親が自分用にも購入するようになりつつある」と述べている¹⁵。

「ウェイ・ドウ・ドウ・カレー」は、まず上海市内で発売され、市内に3,200店あるスーパーとコンビニエンスストアの大部分に行き渡った¹⁶。その後、2003年4月に販売エリアは北京と広州へ拡大された¹⁷。3つの販売エリアのなかで、最初に販売量が増加したのは北京だった。その理由の1つは、北京にはイトーヨーカ堂があり、そこで積極的に販促活動を展開できたことだった¹⁸。

上海ハウス味の素食品は、製品認知度の向上を狙ったプロモーションと並行して、量販店とコンビニエンスストアを中心に「ウェイ・ドウ・ドウ・カレー」の取扱店舗数を増加させた。その結果、2006年には上海と北京、広州の3地域の取扱店舗数は、合計7,169店になった¹⁹。販路の拡大と並行して、製品ラインの拡大も行った。2003年7月には「チキンカレー」を発売し、2004年9月には「ハヤシライス」と「きのこ牛肉のカレー」を発売した²⁰。2006年のエリア別販売構成比は、北京が51%、上海が27%、広州が22%であった²¹。

上海ハウス味の素食品は、販売エリアと取扱店舗数、製品ラインを拡大しながら、レトルトカレー事業を通して、中国市場における日本式カレーの普及を進めている。

表2: 上海におけるハウス食品の関係会社(2008年3月末)

	上海ハウス味の素食品 有限公司	上海ハウス食品有限公司	上海ハウスカレーココ壹 番屋レストラン有限公司
所在地	中国上海市	中国上海市	中国上海市
設立時期	2001年10月	2004年1月	2004年6月
事業内容	中国におけるレトルト製品 の製造販売.	中国におけるルウカレー 製品等香辛調味料の製造 販売.	中国におけるカレーレスト ランの経営.
主要な市場	上海, 北京, 広州.	上海, 北京, 広州, 南京, 重慶, 成都.	上海, 北京, 成都.
資本金	1,726万USDル	1,000万USDル	267万USDル
ハウス(株)の 出資比率	30.0%	60.0%	60.0%
出資比率	味の素(中国)(有): 65%、ハウス食品(株): 30%、味の素(株):5%	ハウス食品(株):60%、味 の素(中国)(有):30%、 三菱商事(中国)(有): 10%	ハウス食品(株):60%、 (株)壹番屋:40%

(注)「出資比率」は2004年11月のデータで、その他の項目は2008年3月末のデータである。

出所:『有価証券報告書』(第62期),『CORPORATE GUIDE 2008』,『2005年3月期中間決算説明会資料中期計画達成に向けて仕込みを具現化』(2004年11月19日)より作成。

(2) ルウカレー事業：上海ハウス食品

レトルトカレー事業の成長によって、日本式カレーが中国の消費者のニーズにフィットしていることを、ハウス食品は再確認した。2004年1月に、ハウス食品はルウカレーの製造・販売を目的とする合弁会社を上海に設立した。合弁パートナーが味の素である点は、上海ハウス味の素食品と同じだが、設立経緯と出資比率が異なっていた。

上海ハウス食品を設立するための合弁交渉は、ハウス食品から味の素へ提案する形で開始された。出資比率はハウス食品が60%で過半数を占めた。設立の経緯について、ハウス食品海外事業部長の大月照章は「レトルトカレーがこれだけ売れるのだから、ルウをきちんとつくって売ろうじゃないか。そう考えて今度は味の素さんに我々から合弁を提案、三菱商事さんとともにルウづくりの新会社を立ち上げ・・・(以下略)」と述べている²²。

上海ハウス食品は上海市嘉定区に工場を建設し、2005年2月からルウカレーの生産を開始した²³。2005年4月には、上海と北京で家庭用ルウカレー「百夢多カレー（以下、バーモントカレーと表記）」の販売を開始した。上海ハウス食品は、「バーモントカレー」の普及を通して、「ルウカレーをそれぞれの家庭の味として中国に定着させたい」と考えている²⁴。

「バーモントカレー」のターゲットは、上海と北京およびその周辺の都市に居住する、月収2,500元以上の20歳代から40歳代の中流家庭に設定された。夫婦2人と子供1人の家族向けに、分量は1箱100g（3人分）とした。辛さは「原味（甘口）、微辣（中辛）、辣（辛口）」の3種類とし、価格は1箱6元（約90円）に設定された²⁵。上海ハウス食品は、ルウカレーを市場に定着させるためには、消費者が日常生活で無理なく購入できる価格にする必要があると考え、「バーモントカレー」の価格を中流家庭が購入する牛乳と即席ラーメンの価格に揃えた。月収2,500元以上の上海の中流家庭で購入される、最も一般的な牛乳1本の価格は5元から7元であり、5パック入り即席ラーメン1袋の価格が5元から6元だった²⁶。

販売開始にあわせて、上海ハウス食品は大規模なキャンペーンを実施した。市場導入後、出来る限り早い時期に8割以上の製品認知率を獲得するために、テレビ・コマーシャルと新聞・雑誌広告、バスの車体広告、量販店での大規模な店頭試食販売を実施した。2006年4月から5月には「春の消費者キャンペーン」を、7月から8月には「夏のカレーキャンペーン」、10月から12月には「日曜日はカレーを食べようキャンペーン」を実施した²⁷。

上海ハウス食品は家庭用の「バーモントカレー」の販売促進を強化する一方で、業務用の1kgサイズの「瓜哇風味カレー（以下、ジャワカレーと表記）」を2005年5月に発売した。業務用カレーは、レストランチェーンや産業給食ルートを中心に販売された。

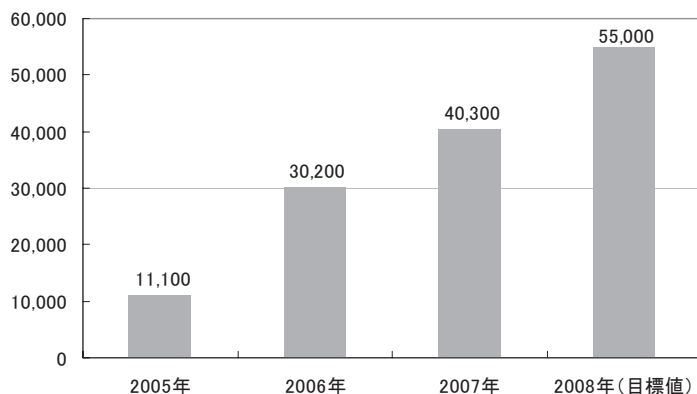
上海ハウス食品の販路は拡大し、取扱店舗数は発売開始当初、上海と北京の2地域で合計約1,200店だったのが、2006年には上海と北京、広州の

3地域で合計2,914店に増加した²⁸。2007年の製品別の販売構成比は、家庭用の「バーモントカレー」が80%、業務用の「ジャワカレー」が20%であった。家庭用の「バーモントカレー」の地域別の販売構成比は、北京・東北地方が52%、上海が34%、広州が8%、重慶・成都が6%だった。事前の予想とは異なり北京の販売量が上海の1.5倍であった理由は、上海では一汁三菜型の主菜と副菜、スープ、ご飯から構成される献立が好まれるのに対して、北京ではご飯に具材をかけて食べる一品料理が多く、北京の方が上海よりも日本式カレーを受け入れる下地が整っていたからであった²⁹。業務用の「ジャワカレー」の地域別の販売構成比は、北京・東北地方が23%、上海が73%、広州が4%、重慶・成都が0%だった³⁰。上海には大口ユーザーがいるために、「ジャワカレー」の販売量は上海が全体の7割を占め、北京を上回った。

販売エリアと取扱店舗数の拡大にあわせて、上海ハウス食品の売上高は、図1のように年率30%以上のペースで増加を続けている。ルウカレー事業を通した、中国市場における日本式カレーの普及は、確実に進んでいると言えるだろう。

(単位: 万円)

図1: 上海ハウス食品の売上高推移



出所: 『2009年3月期第2四半期決算説明会資料』(2008年11月18日), p.20を一部修正

(3) カレーレストラン事業：上海ハウスカレーココ壺番屋レストラン

ハウス食品は2004年6月に、日本国内でCURRY HOUSE CoCo壺番屋を展開している壺番屋と合併で、上海ハウスカレーココ壺番屋レストランを設立した³¹。上海ハウスカレーココ壺番屋レストランは、日本式カレーを中国に普及させることを目指していることと、利益の獲得を目的にしていること、日本国内でカレー専門店チェーンを運営する壺番屋との合併会社である点で、上海カレーハウスレストランとは異なっている。設立の経緯について、壺番屋社長の浜島俊哉は「中国全土で日本式カレーライスを広めたい、という双方の思いが一致し、一緒にやらせていただくことになりました」と述べている³²。

出資比率は、ハウス食品が60%、壺番屋が40%である。ハウス食品が合併会社の運営・管理全般を担当し、壺番屋が店舗の運営・管理を担当している。上海ハウスカレーココ壺番屋レストラン総経理の寺脇徹は両社の役割分担について、「我々（筆者注：ハウス食品）は店舗運営のノウハウがありませんから、スタッフ教育など店舗オペレーション統括を壺番屋サイドに任せ、私は開発から交渉、許認可、資金管理など出店と本部業務に専念します」と述べている³³。

上海ハウスカレーココ壺番屋レストランの基本戦略は、「お洒落で少し高級な外食店としてカレーハウスをアピールし、店舗を増やしていく」ことである。主要なターゲットは、初任給1,500元前後の大学卒の会社員と、世帯月収4,000元から5,000元の若い共働き夫婦に設定された³⁴。

2004年9月に、上海ハウスカレーココ壺番屋レストランは、上海市長寧区に第1号店をオープンした³⁵。店舗コンセプトは「若者、カップル、家族連れ、ビジネスマンがおしゃれな雰囲気楽しく食事ができるフルサービスレストラン」であった³⁶。メニューは、ビーフカレーとカツカレー等のカレーメニュー20種類と、サラダ、デザート、飲料から構成されている。カレーソースの辛さとライスの量は、それぞれ5種類から選ぶことができる。カレーの

味は、基本的には壺番屋が日本国内で提供しているものと同じだが、日本と上海で調達される材料の違いによって若干、異なるという³⁷。壺番屋社長の浜島俊哉は、「水が違う。中国のタマネギは糖度があまりない。スパイスは日本から持ち込みますけど、食材は現地調達です。結果的に、味はちょっと違います」と述べている³⁸。客単価は1人当たり30元から35元に設定された³⁹。上海の現地企業に勤める会社員の昼食代の相場が1回当たり約10元で、外資系企業の会社員でも約20元であることから、価格は相対的に高い⁴⁰。

第1号店の開店当初、来店客にしめる日本人と中国人の比率は1対1であった⁴¹。中国人客の行動には、日本国内のCURRY HOUSE CoCo壺番屋に来店する日本人客とは異なる傾向があった。上海ハウスカレーココ壺番屋レストラン総経理の寺脇徹は、「日本でカレーの昼食といえば、ささっとかつ込むイメージでしょう。でもこちらでは家族やグループで来て、ゆっくりおしゃべりしながら味わう。カレーはまだ珍しい外食なんです。だからここの平日より週末、昼よりも夜の方がお客さんが多い」と述べている⁴²。

上海ハウスカレーココ壺番屋レストランが提供する、「お洒落で清潔な店舗で手軽に本格的な日本式カレーが食べられる」というサービスは、上海の消費者のニーズにフィットし、店舗数は増加を続けている⁴³。2006年7月には5号店を開店するとともに、初の単月黒字化を達成した。上海市内に展開する5店舗合計の月間来店者数は41,000人であった⁴⁴。2007年には、4月に上海市内に6号店と7号店を開店し、設立4年目で初の通期黒字化を達成した⁴⁵。その後も出店を続け、2008年9月末時点では、中国国内に10店舗を展開している⁴⁶。その内訳は、上海に8店舗、北京に1店舗、成都に1店舗である。上海ハウスカレーココ壺番屋レストランは、利益をあげながら店舗数を増加させて、レストラン事業という形態で、日本式カレーの普及を進めている。

(4) 3つの事業の暫定的な成果

ハウス食品の3つの関係会社は、レトルトカレー事業とルウカレー事業、カレーレストラン事業という3つの異なる事業形態で、日本式カレーの普及を進めている。日本式カレーは、まだ中国で日常的に食べられるものにはなっていないけれども、着実に市場へ浸透しつつある。そのことは、①日本式カレーの販売エリアの拡大と②日本式カレーの取扱店舗数の増加、③現地法人の業績の推移からも確認できる⁴⁷。

まず日本式カレーの販売エリアの拡大について確認しよう。上海ハウス味の素食品は、レトルトカレーの販売地域を、上海から北京と広州へ拡大している。上海ハウス食品は、上海と北京に加えて、広州と南京、重慶、成都でもルウカレーの販売を開始している。上海ハウスカレーココ壺番屋レストランは、上海以外にも北京と成都へ出店エリアを拡大している。3事業とも日本式カレーの販売エリアを拡大していることがわかる。

次に店舗数の増加について確認しておこう。上海ハウス味の素食品のレトルトカレーは、2005年には約4,800店だったけれども⁴⁸、2006年には7,169店で販売されている⁴⁹。上海ハウス食品のルウカレーは、発売当初は約1,200店だったけれども⁵⁰、2006年には2,914店で販売されている⁵¹。上海ハウスカレーココ壺番屋レストランは、2008年9月末時点で、10店舗を展開している。3事業とも取扱店舗数および店舗数を増加させていることがわかる。

最後に売上高の推移を確認しておこう。図1から明らかなように、上海ハウス食品の売上高は、2005年の1億円から、2006年に3億円、2007年には4億円へと、毎年1億円以上増加している。対前年比増加率は、2006年が172%で、2007年は33%である。上海ハウスカレーココ壺番屋レストランは、売上高は明らかではないけれど、2007年に黒字化を達成している。

これらの断片的な成果指標を組み合わせると、レトルトカレー事業とルウカレー事業、カレーレストラン事業は、いずれも事業規模を拡大してい

ることがわかる。3つの事業の成長は、上海を起点として日本式カレーの普及が進んでいることを示唆する。ハウス食品社長の小瀬昉は「中国ではレトルト、ルー、レストランの3種のカレー事業を行っています。うちルーは我々主導の事業ですが、レトルトは味の素が主導で、レストランは壺番屋に協力してもらった。各社の得意分野を持ち寄ったことで、日本式カレーがかなりの速度で普及していると手応えがあります」と述べている⁵²。

4. 潜在需要の発見

(1) 台湾市場とアンテナショップ

中国で日本式カレーの普及が進む過程で、ハウス食品は潜在需要の発見と事業化において創造性を発揮している。ハウス食品による潜在需要の発見と事業化について検討を始める前に、本稿の問いを再確認しておこう。それは、日本式カレーを食べる習慣のなかった中国で、ハウス食品はどのようにして①潜在需要の発見と②消費者の嗜好にフィットした製品の開発、③製品が消費される環境の整備を行ってきたのか、というものである。以下では、潜在需要の発見が必ずしも容易ではなかったことを確認してから、潜在需要の発見(①)と潜在需要の事業化(②と③)を、ハウス食品がどのように行ったのかをみていく。

1997年以前の上海では、日本式カレーの潜在需要の存在を明確に示すような情報を得られなかった。上海にはカレー鶏や牛肉のカレー煮などのカレー粉を使用する料理は存在していたけれども、それらはカレーの香りを用いたもので、カレーの辛さを活かした料理ではなかった。日本人を対象とする一部の小型店舗ではカレーライスが提供され、ホテル内的高级レストランではインド風カレーと東南アジア風カレーが提供されていたが、中国人を対象にカレーライスを提供するレストランはなかった⁵³。日本式カレーが普及するための前提条件の1つである、スパイスの辛さが消費者に受け入れられる可能性を判断するために必要な情報は、当時の上海では得られなかった。

一般的に上海の消費者は、四川省などの消費者に比べると辛い料理を好まないと言われているが、上海でも唐辛子の辛さを活かした料理は日常的に消費されている。問題は、唐辛子とスパイスでは辛さの質が異なり、スパイスの辛さを使った料理が上海では消費されていなかったことにある。カレーの辛さが胡椒など複数のスパイスの味と香りを積み重ねることによって生み出されるのに対して、唐辛子の辛さは単一的な辛さである。そのため唐辛子とカレーでは、食べた時に感じる辛さが異なる。経験したことのない辛さに、上海の消費者がどのような反応を示すのかを予測することは困難だった⁵⁴。

上海で潜在需要を示唆する情報が得られなかったにもかかわらず、なぜハウス食品は上海の潜在需要を発見することができたのだろうか。ハウス食品は台湾で日本のルウカレーが普及し始めていたことに注目し、そこから上海でも日本式カレーが普及する可能性があると考えたのである。

ハウス食品は、1990年代に台湾へルウカレーを輸出して、利益をあげていた。1990年代の台湾市場でハウス食品は、段階的にルウカレーが消費者に受容されていくプロセスを経験していたのである。ハウス食品が輸出を開始した時点では、まだ日本式カレーに対する消費者の認知度は低かったが、その後、普及が進み、2000年にはカレー市場が確立されたという⁵⁵。

台湾におけるルウカレー普及の歴史は、1970年代までさかのぼる。1970年代に商社を経由して輸入されたルウカレーが、台北市内の小売店とスーパーで販売されていた。その後、販路は日系デパートへと拡大した。1990年代にハウス食品は試験的にルウカレーの輸出を開始し、デパートの食品売場で試食販売を行った。その結果、売上高は増加し、1994年の売上高は1億円を超えた。ハウス食品は、1995年に本格的な輸出を開始し、1995年12月には台湾全土の取扱店500店で販売促進キャンペーンを実施した⁵⁶。継続的な試食販売の実施により、台湾の消費者にルウカレーは浸透していった⁵⁷。

台湾でルウカレーの売上高が増加していたことから、ハウス食品は上海に

も需要が存在する可能性があると考えた⁵⁸。上海に日本式カレーの需要があるかどうかを確認するために、ハウス食品は1997年に上海カレーハウスレストランを設立し、アンテナショップを出店した。

上海カレーハウスレストランでは、カレー1皿の価格が26元から35元に設定された。当時の上海の消費者にとっては高価であったにもかかわらず、外資系企業で働く20歳代と30歳代の女性を起点として、彼女たちの家族と恋人、友人へと顧客層は拡大していった。1日あたりの来客数は500人を越えた⁵⁹。1997年から2004年までの7年間に、延べ70万人が来店し、来店客の8割が中国人であった。この実績からハウス食品は、上海に日本式カレーの需要が存在することを確認した。

(2) 市場横断的な情報の解釈

ハウス食品が日本式カレー事業を中国で開始するにあたって、台湾市場で得た情報が果たした役割は大きかった。台湾でルウカレーが普及しつつあるという情報が、上海における潜在需要の有無を検証する一連のプロセスを開始する契機となった。台湾市場の情報が、上海市場の潜在需要を示唆する役割を果たしたのである。

台湾市場の情報が上海市場の潜在需要を示唆した事例には、この他にもサントリーのウーロン茶の事例がある。サントリーが上海でウーロン茶飲料の製造・販売を開始するにあたって、台湾市場の情報がどのような役割を果たしたのかを簡単に確認しておこう。

現在、上海ではウーロン茶飲料が市場に定着しているが、1997年1月にサントリーがウーロン茶飲料を発売するまで、上海では茶葉から淹れた烏龍茶は日常的に飲まれておらず、ウーロン茶飲料も存在していなかった。1997年以前の上海の飲料市場の構図を単純化して示すと、炭酸飲料と果汁0%ジュースが大半を占め、無糖飲料はミネラルウォーターだけだった。消費者が自分で茶葉から淹れて飲むお茶は緑茶が主流であり、茶系飲料を買って飲む習慣は存在しなかった。このような環境でウーロン茶飲料を発売して

も消費者は購入しないだろうという前評判のなか、サントリーはウーロン茶飲料を発売して、上海の潜在需要を掘り起こすことに成功した。その過程でサントリーが注目した、潜在需要を示唆する情報は、台湾で得られたものだった。1995年頃より台湾では、中堅飲料メーカーの^{カイシ}開喜が発売した、缶入り・加糖タイプのウーロン茶飲料が売上を伸ばしていた。台湾と上海では生活習慣と消費者の嗜好に類似点が多いため、上海の消費者のニーズにもウーロン茶飲料はフィットする可能性があるのではないか、とサントリーは考えた。その可能性を確認するために上海で嗜好調査を実施して、需要が存在する可能性を確認した後、サントリーはウーロン茶飲料の製造・販売を開始したのである（松下，2002；2003b）。

サントリーのウーロン茶とハウス食品の日本式カレーのケースは、台湾の市場情報が、上海における潜在需要の存在を示唆したという点で共通している。上海市場を中心に据えて考えれば、少なくともウーロン茶と日本式カレーに関して、台湾市場は上海市場の需要を先取りしていたと言えるだろう。台湾市場の情報を得ることができたことは偶発的であったけれども、その後の展開にはサントリーとハウス食品の創造性が発揮されている。サントリーとハウス食品は、台湾市場の情報を上海市場の潜在需要を示唆する情報として解釈し、嗜好調査とアンテナショップの出店によって、上海に潜在需要が存在する可能性を検証した。この一連のプロセスが、上海の潜在需要を発見することを可能にした。台湾で得られた情報を、市場横断的に解釈したことによって、サントリーとハウス食品は上海で潜在需要を発見することに成功したのである。

5. 潜在需要の事業化

（1）潜在的な嗜好を反映した製品開発

市場横断的な情報の解釈によって発見した潜在需要を事業化するために、ハウス食品は①潜在的な嗜好を反映した製品の開発と②消費環境の整備を

行った。

製品開発の過程では、潜在的な嗜好を把握するために、嗜好調査が複数回行われた。嗜好調査の結果から、日本式カレーの消費経験がなくても、中国の消費者は日本の消費者とは異なる傾向の嗜好を持っていることが、明らかになった。レトルトカレーの開発過程では、嗜好の違いを反映した製品を開発することが中心課題であった。ルウカレーの開発過程では、さらに日本と中国の野菜と肉の性質の違いへの対応と、調理方法のバラツキが完成品の味に及ぼす影響を軽減する工夫も必要であった。

レトルトカレーの開発過程で実施された嗜好調査の結果から、カレーの色と具材の形状、香りに関する嗜好は、日本人と中国人とでは異なることが判明した。まずカレーの色に関して、上海の消費者は「カレー＝黄色」というイメージを持っていることが分かった。カレーの色に関して、日本人は濃い茶色に美味しさを感じるが、中国人は黄色に美味しさを感じた。次にレトルトカレーの具材の形状に関して、肉は角切りよりも薄切りが好まれた⁶⁰。日本では「ルーでご飯を食べる」という意識が強いので具材のボリュームは重視されないが、中国では「具でご飯を食べる」という意識が強いので、具材が多く見えることが重要だった。最後に香りに関して、中国料理に用いられる中国独特のスパイスを配合した方が、嗜好調査での評価は高かった。これらは美味しさを感じるポイントが、日本人と中国人とでは異なることを示している。

嗜好調査を繰り返して、上海ハウス味の素食品が開発したレトルトカレーは、これらの傾向を反映したものであった。発売開始前に行われた消費者調査では、試食後の評価で「是非使ってみたい」という回答が31%、「使ってみたい」が61%、「どちらとも言えない」が8%、「あまり使いたくない」は0%であった⁶¹。調査方法と回答者数が公表されていないので参考値ではあるが、試食後の調査で90%以上の回答者が購入して「使ってみたい」と答えたことから、開発されたレトルトカレーは消費者の潜在的な嗜好を反映し

た製品だったと言えるだろう⁶²。

2002年に開始されたルウカレーの開発過程では、消費者の嗜好にフィットした製品を開発することに加えて、日本と中国の野菜と肉の性質の違いへの対応と、調理方法のバラツキが完成品の味に及ぼす影響を軽減する工夫が必要であった。

ルウカレーが消費される環境を把握するために、調理器具と調理プロセスの調査が行われた。消費者が家庭で使用している調理器具を知るために、一般的な家庭を訪問してキッチンを観察した⁶³。調理プロセスの調査では、実際にルウカレーが調理される様子を観察した。市内の料理教室でカレーの作り方講座を開き、作り方を実演して見せた後、参加者12人に実際にカレーを作ってもらったところ、正確に調理できたのは1人で、残りの11人は自己流にアレンジして調理した。フライパンや中華鍋を使ったり、大量の油で炒めてほとんど煮込まなかったり、醤油や紹興酒など様々な調味料と調味油を各自が自分の好みで調合するなど、材料の分量と調理の手順はほとんど守られなかった。実演どおりにカレーを作れたのは、わずか1人しかいなかった。この様子を観察していた、ハウス食品マーケティング本部香辛食品部長の一柳和文は「先ほど、手本を見せたばかりじゃないか、と叫びたくなった」と述べている⁶⁴。

上海ハウス食品は2年間の開発期間と、40種類以上の試作品開発、延べ1,500人を対象とした嗜好調査を経て、「中国人が作っておいしいと感じる日本式カレー」を開発した。上海ハウス食品総経理の渡辺健は、「バーモントカレー」の開発プロセスについて、「日本の味をどこまで残して中国向けのテイストをつくるのか。決め手はカレーライスを食べたことがない人でもおいしいと感じてくれる味でした。試食会での反応を探ってはそれを追及した」と述べている⁶⁵。

2005年4月に発売された「バーモントカレー」には、4つの特徴があった。第1に、色はレトルトカレーと同様に、濃い茶色ではなく黄色に設計された。

第2に、香りは中国料理で使用されている中国独自のスパイスの配合方法をベースに、より中国人の嗜好にあうものにした。日本では熱でスパイスの香りを飛ばしてまろやかなコクを引き出したタイプが好まれるけれども、中国料理では香りを前面に出す傾向があるので、スパイスの使用方法を変更してスパイスの刺激を強調した。第3に、日本と中国の食材の違いに対応するために、ルウのコクを抑え、甘さを補った。具体的には、まず中国の鶏肉は脂がのついてコクがあるので、ルウのコクを抑えた。次に、中国のタマネギは水っぽくて甘みが出ないため、ルウで甘みを補うように設計した。第4に、スパイスの配合を変更することで、消費者の調理方法の違いに起因する調理完了後の日本式カレーの味のバラツキを抑える工夫をした⁶⁶。

これらの特徴をもった「バーモントカレー」は、発売開始前の消費者調査で、81%の回答者から「購入したい」という回答を得た⁶⁷。上海ハウス食品総経理の渡辺健は、「最終試作品を食べた多くの子供たちがおかわりしてくれた。ああ、これでいける、と感じました」と述べている⁶⁸。発売直後に、北京王府井ヨーカ堂で行われた「バーモントカレー」の試食販売では、試食者の3割が製品を購入し、1日に200箱以上が売れた。その後のルウカレーの販売状況について、ハウス食品上海兼北京事務所首席代表の羽子田礼秀は、「ここ最近はずっと増産しています。2005年では約50,000ケースの販売数が、2007年末には4倍近くになりました。これらの結果、日本のカレーは中国でも受け入れられているということが分かりました。現在、上海でカレーを購入する人の40%がリピーターです。北京ではリピート率60%を超えています」と述べている⁶⁹。上海ハウス食品は、中国市場に適応したルウカレーの開発に成功したのである。

(2) 消費環境の整備

レトルトカレー事業とルウカレー事業では、嗜好調査を繰り返し行うことによって、消費者の潜在的な嗜好を反映した製品を開発することに成功した。これらの家庭用日本式カレー製品を普及させるためには、「日本式カレーと

はどのようなものなのか」が消費者に理解されていなければならない。なぜなら日本式カレーに関する消費者の理解が低いと、家庭で行われる調理プロセスが適正に行われず、ハウス食品が訴求したい日本式カレーから大幅に乖離したモノが作られる危険が高くなるからである。消費者のニーズにフィットした製品であっても、それぞれの家庭で消費者が行う調理プロセスが適正に行われなければ、最終的に消費者の口に運ばれる日本式カレーは消費者の嗜好に合わないものになる。製品が適正に消費される環境が整っていないければ、潜在的な嗜好を反映した製品であっても、売上の増加を期待できない点に、新規性の高い家庭用日本式カレー製品を普及させることの難しさがある。

消費者が「日本式カレーとはどのようなものなのか」を理解していないことが、日本式カレー普及のボトルネックなのである。消費者の日本式カレーに関する理解が進み、消費環境が整備されなければ、日本式カレーの売上高は増加しない。これまで日本式カレー事業が成長してきた背後では、ハウス食品を中心とする日本企業による消費環境の整備が行われてきた。日本式カレーが上海を起点として中国市場へ浸透し始めているという事実は、消費環境の整備が成果をあげつつあることを示唆している。

ハウス食品は日本式カレーの消費環境をどのように整備してきたのだろうか。消費環境の未整備というボトルネックの解消は、3種類の日本式カレー事業を組み合わせ、それらをカレーレストラン事業、レトルトカレー事業、ルウカレー事業の順に事業化することによって進められてきた。そして、川上企業と川下企業と合併を組み、垂直統合型の合併事業形態を採用することによって、消費環境を整備するスピードを向上させてきたのである。

(i) 事業化の順序：ハウス食品の日本式カレー事業は、カレーレストラン事業、レトルトカレー事業、ルウカレー事業の順番に開始された。カレーレストラン事業の開始から4年後に、レトルトカレー事業が開始され、さらに3年後にルウカレー事業が開始されている。日本式カレーが市場に投入されたタイミングを確認しておくと、まず1997年11月に上海カレーハウス

レストランのアンテナショップで、日本式カレーが初めて販売された。次に2002年10月に上海ハウス味の素食品から、レトルトカレーが発売された。続いて2004年9月に、上海ハウスカレーココ壺番屋レストランの第1号店が開店し、レストランでの日本式カレーの供給が再開された。最後に、2005年4月に上海ハウス食品からルウカレーが発売された。日本式カレーが消費される場所はレストランから家庭へと拡大し、家庭で消費される製品はレトルトカレーからルウカレーへと製品ラインが拡大されてきたのである。

この経路は日本国内のものとは異なる。日本国内のカレー関連製品は、カレーパウダー、ルウカレー、レトルトカレーの順番で市場に登場した。発売開始時期が遅い製品ほど、消費者の調理プロセスが少ないという特徴がある。消費者の調理プロセスが少ないほど、メーカーは最終的に消費者の口に運ばれる時点の味を、より正確にコントロールすることができる。ハウス食品の上海における日本式カレー事業には、最終的に消費者の口に運ばれる時点の味をハウス食品がコントロールしやすい製品・サービスから順番に事業化されてきた、という傾向がある。

消費者に「日本式カレーとはどのようなものなのか」を理解してもらい、日本式カレーの消費環境を整備していく過程で、この事業化の順序が大きな意味を持っていた。なぜなら、カレーレストラン事業、レトルトカレー事業、ルウカレー事業の順番に事業化したことによって、先に事業化された製品・サービスを消費する経験を通して、以降の製品・サービスの普及に必要な消費環境の整備が消費者の間で進んだからである。カレーレストラン事業はレトルトカレーが普及するための環境を整え、レトルトカレー事業はルウカレーが普及するための下地を形成したのである。

最初に事業化されたカレーレストラン事業は、①日本式カレーに対する消費者の認知度を高める役割と、②上海の飲食店で提供される日本式カレーの原型をつくる役割を果たした。日本式カレーに対する消費者の認知度を高めたことが、次に事業化されたレトルトカレーが普及する基盤になった。

上海カレーハウスレストランでは、ハウス食品が完全に味をコントロールした状態で、消費者は「日本式カレーとはどのようなものなのか」を知った。1997年から2004年までの7年間に、上海カレーハウスレストランには延べ70万人が来店し、その8割が中国人であったことから、延べ50万人以上の中国人消費者に日本式カレーの味を正確に伝えることに成功している。その効果は、例えば上海ハウス味の素食品が製品発売前にレトルトカレーの受容性を計測するために上海で行った、消費者調査の結果にもあらわれている。日本式カレーの喫食経験を聞く質問項目では、「食べたことがある」という回答が37%、「知っているが食べたことがない」が50%、「知らない」は13%であった⁷⁰。調査の方法や回答者数が公表されていないので参考値だけれども、回答者の87%が日本式カレーを知っていると答えており、レトルトカレーの販売を開始した時点では既に、日本式カレーの認知度がかなり高かったことがわかる。上海カレーハウスレストランが日本式カレーに対する消費者の認知度を高める役割を果たしたことにより、上海ハウス味の素食品はレトルトカレーの発売にあわせて、日本式カレーについてゼロから消費者に説明する必要がなかった。

さらに上海カレーハウスレストランは、上海の飲食店で提供される日本式カレーの原型をつくる役割も果たした。壺番屋社長の浜島俊哉は「現地では、いろんな店がカレーを出していますが、価格のつけ方、盛り付け方とかは、基本的にハウスさんのやった店がベースになっています」と述べている⁷¹。上海カレーハウスレストランは、日本式カレーに対する消費者の認知度を高める役割と、上海の飲食店で提供される日本式カレーの原型をつくる役割を担ったのである。

2番目に事業化されたレトルトカレー事業は、①日本式カレーの顧客層を拡大する役割と、②日本式カレーの消費場所を拡大する役割を担った。日本式カレーの顧客層を20歳代から40歳代の女性とその子供に拡大し、消費場所を家庭に拡大したことは、その次に事業化されたルウカレーが普及する基

盤になった。

レトルトカレーの登場により、消費者は自宅で上海ハウス味の素食品の製品を加熱してご飯にかけるだけで、「日本式カレーとはどのようなものなのか」を知ることが可能になった。レトルトカレー事業は、日本式カレーの顧客層と消費場所を拡大した。顧客層には、従来の20歳代と30歳代の女性会社員に、20歳代から40歳代の女性とその子供が加わった。日本式カレーが消費される場所には、新たに消費者の自宅が加わった。レトルトカレーは、新たに20歳代から40歳代の女性とその子供が、自宅で日本式カレーを消費する機会を生み出したのである。

レトルトカレーは、加熱して温かいご飯にかけるだけで消費されるので、消費者の日本式カレーに関する理解が低くても、最終的に消費者の口へ運ばれる日本式カレーが、ハウス食品の訴求したいものから大きく乖離する危険は低い。20歳代から40歳代の女性とその子供は、たとえ上海カレーハウスレストランのアンテナショップに行った経験がなくても、ハウス食品が訴求したい日本式カレーを自宅で消費することが可能になった。レトルトカレー事業とルウカレー事業のターゲットは重複しているので、自宅でレトルトカレーを消費する経験を通して、消費者が「日本式カレーとはどのようなものなのか」を理解することは、ルウカレーの潜在的な顧客の日本式カレーに関する理解を深めることにもなった。

カレーレストラン事業はレトルトカレーが普及するために必要な環境を整備し、レトルトカレー事業はルウカレーが普及するために必要な環境を整備した。上海カレーレストランは、日本式カレーの知名度を高め、延べ50万人以上の中国人に「日本式カレーとはどのようなものなのか」を教える役割を果たした。日本式カレーに対する高い認知度は、レトルトカレーの普及を促進した。レトルトカレー事業は、日本式カレーの顧客と消費場所を拡大した。ルウカレーのターゲットでもある、20歳代から40歳代の女性とその子供が、家庭でレトルトカレーを消費する経験を通して、「日本式カレーとは

どのようなものなのか」を理解する機会を生み出したのである。

カレーレストラン事業とレトルトカレー事業が展開される過程で、ルウカレーが普及するために満たさなければならない2つの条件の整備が進んでいた。それは、日本式カレーが家庭で消費されるようになることと、消費者が適正な調理プロセスを遂行することである。後者については、少し補足説明をしておこう。レストランとレトルトで日本式カレーの消費経験を積むことによって、消費者は「日本式カレーとはどのようなものなのか」というイメージを獲得する。日本式カレーの味と香り、色、具材の構成と分量などを知ることによって、消費者がルウカレーを使って日本式カレーを作る際に、材料の構成と分量、調理手順を、製品に記載されているレシピから、大幅に変更する可能性は低下する。このように調理プロセスの適正化が進むと、ルウカレーが消費される場面で、消費者の調理プロセスに起因する味のバラツキが縮小する。

ハウス食品は「カレーレストラン事業→レトルトカレー事業→ルウカレー事業」という順序で事業化することによって、日本式カレーを消費した経験のない消費者に「日本式カレーとはどのようなものなのか」を理解してもらいながら、顧客層と消費される場所を拡大してきたのである。消費者の口に運ばれる時点の日本式カレーの品質をコントロールしやすい製品・サービスから順番に事業化することによって、適正ではない消費方法に基づいて、誤った製品評価が形成されることを防止しながら、日本式カレーに関する消費者の理解度を高めてきたのである。3つの日本式カレー事業を複合的に展開することと、事業化の順序をコントロールすることによって、日本式カレーの消費環境は整備されてきたのである。

(ii) 垂直統合型の合併事業：消費環境の整備に必要な時間は、垂直統合型の合併事業形態を採用したことによって短縮された。垂直統合型の合併事業形態の採用は、消費環境の整備が進む速さを規定する要因であった⁷²。

ハウス食品は、3つの日本式カレー事業を展開するために必要な、全ての

経営資源を内部調達したわけではない。中国国内の流通チャネルとレストランの運営ノウハウを、ハウス食品は持っていなかった。垂直統合型の合併事業を展開することによって、ハウス食品は味の素と壺番屋からこれらの経営資源を調達することが可能になった⁷³。

自社に不足している経営資源を外部調達することで、ハウス食品は経営資源の内部蓄積に付随する不確実性と時間を削減した。具体的には、味の素が1997年より中国で構築してきた流通チャネルを使用することによって、家庭用日本式カレー製品を短期間で上海と北京の小売店へ行き渡らせることが可能になった。味の素の流通チャネルを用いることにより、流通チャネルを新たに構築する場合に必要な時間を節約したのである。同様に、壺番屋の持つカレーレストランの運営ノウハウを使用することで、短期間で店舗数の拡大と黒字化を達成することが可能になった。

味の素と壺番屋の経営資源を利用することによって、ハウス食品が単独で行う場合よりも、日本式カレー事業の展開は速くなった。事業展開が速くなることによって、消費者が日本式カレーを消費する機会と「日本式カレーとはどのようなものなのか」を理解する機会を創出するために必要な時間は短縮された。垂直統合型の合併事業を展開することによって、消費環境を整備するスピードがあがり、消費環境の整備に要する時間が短縮されたのである。この点について、上海ハウス食品総経理の渡辺健は、「味の素が持つスーパーなどへの販売力、壺番屋が持つチェーンオペレーション力を借り、多面的に日本式カレーを紹介する。相乗効果で急速に市場を開拓できる」と述べている⁷⁴。

6. おわりに

本稿の課題は、ハウス食品が①潜在需要の発見と②消費者の嗜好にフィットした製品の開発、③製品が消費される環境の整備をどのように行ったのかという点に注目して、中国におけるハウス食品の日本式カレー事業の発展経

路を明らかにすることである。これまでの分析から明らかになった点を、簡単に確認しておこう。

潜在需要の発見は、情報の市場横断的な解釈とアンテナショップの出店によって可能になった。ハウス食品は、台湾の市場情報を市場横断的に解釈することによって、上海に日本式カレーの潜在需要が存在している可能性があると考えた。市場横断的な情報の解釈から導き出された、この仮説が正しかったことは、アンテナショップを出店することによって確認された。ハウス食品は、情報の市場横断的な解釈とアンテナショップの出店によって、潜在需要を発見したのである。

潜在需要の事業化の中心課題は、製品開発と消費環境の整備であった。消費者の潜在的な嗜好を反映した製品開発は、嗜好調査を繰り返すことによって可能になった。消費環境の整備は、3つの事業を「カレーレストラン事業→レトルトカレー事業→ルウカレー事業」の順番で事業化したことと、垂直統合型の合併事業形態を採用したことによって進展してきた。ハウス食品が採用した事業化の順序は、先行する事業が次に開始される事業の消費環境を整えることを可能にした。日本式カレーという消費者にとって新規性が高い製品・サービスの普及を図るうえで、最大のボトルネックとなる消費環境の未整備という問題を、ハウス食品は事業の組合せと事業化の順序をコントロールすることによって解決し、垂直統合型の合併事業を展開することによって消費環境の整備に要する時間の短縮を図ってきたのである。

謝辞

本論文は平成20年度函館大学特定科学研究費を受けて進められた研究成果の一部である。ここに記して感謝したい。

注

- 1 中国や台湾では、日本式のメニューや調理方法、接客法、店舗デザイン等は「日式（につき）」と呼ばれている（農林水産省『海外における日本食レストランの現状について』, p.5.）。
- 2 味千ラーメンとは、重光産業が運営しているフランチャイズチェーンの名称である。重光産業と味千ラーメンについては、川端（2008）が詳しい。吉野家については、鶴岡（2008）を参照のこと。
- 3 「三得利ビール 白」については松下（2001；2003a）、「三得利烏龍茶」については松下（2002；2003b）、「午後の紅茶」に関しては松井（2004）が詳しい。
- 4 「適正に調理プロセスが遂行される」とは、材料の構成と分量、調理の手順などが、レシピどおりに行われ、後述するような独自に調味料を大量に追加したり、煮込む時間を 1/3 に短縮したりしないことをさす。
- 5 ハウス食品『2009 年 3 月期 第 2 四半期決算説明会』資料, p.20.
- 6 ハウス食品『2008 年 3 月期決算説明会』資料, p.21.
- 7 ハウス食品『株主のみなさまへ 第 58 期営業のご報告』, p.17.
- 8 洞口（2003）によれば、「味の素はレトルトカレーを製造する技術を有していた。しかし、その市場に参入しなかったのは、グルタミン酸ナトリウムの顧客としてハウス食品を重視してきたという側面がある」（p.24.）。
- 9 『中国ビジネスクラブ』第 26 号, p.19.
- 10 洞口（2003）, pp.23-24.
- 11 『日経産業新聞』2001 年 11 月 15 日.
- 12 「ドゥ・ドゥ」は擬音語で、空腹時の「グウ・グウ」という音を表している（『日経産業新聞』2002 年 9 月 25 日, p.21）。
- 13 味の素株式会社ニュースリリース（2002 年 9 月 24 日）.
- 14 『日経産業新聞』2004 年 2 月 2 日, p.21.
- 15 『日経ビジネス』2005 年 4 月 25 日・5 月 2 日合併号, p.72.
- 16 『日経流通新聞 MJ』2002 年 11 月 21 日, p.15.
- 17 ハウス食品『2005 年 3 月期中間決算説明会 中期計画達成に向けて仕込みを具現化（スパイス等のコア事業、健康食品・飲料等のコア育成事業）』, p.19.
- 18 『中国ビジネスクラブ』第 26 号, p.19.
- 19 ハウス食品『2007 年 3 月期決算説明会』資料, p.24.
- 20 ハウス食品『2005 年 3 月期中間決算説明会 中期計画達成に向けて仕込みを具現化（スパイス等のコア事業、健康食品・飲料等のコア育成事業）』, p.19.
- 21 ハウス食品『2007 年 3 月期決算説明会』資料, p.24.
- 22 『中国ビジネスクラブ』第 26 号, p.19.
- 23 工場の土地面積は 30,000㎡、延床面積は 7,400㎡、設備投資は合計 7 億 3 千万円、生産能力は 4.3 t / 日 = 1,400 ケース（100 g ×30 個入）であった（ハウス食品『2007

- 年3月期決算説明会』資料, p.24) .
- 24 『中国ビジネスクラブ』第26号, p.19.
- 25 日本から輸入すると15～16元になるので、1箱6円で販売するためには現地生産が不可欠だった(『日経ビジネス』2005年4月25日・5月2日合併号, p.71.)
- 26 『日経ビジネス』2005年4月25日・5月2日合併号, p.71.
- 27 ハウス食品『2007年3月期決算説明会』資料, p.24.
- 28 ハウス食品『2007年3月期決算説明会』資料, p.24.
- 29 『日本経済新聞(朝刊)』2006年10月9日, p.9.
- 30 ハウス食品『2009年3月期第2四半期決算説明会』資料, p.22.
- 31 ハウスは壺番屋の発行済み株式の約20%を保有する主要株主であり、壺番屋にカレーソースの原料も供給している(『日経流通新聞MJ』2004年2月19日, p.7.)。
- 32 『毎日新聞(朝刊)』2004年11月16日中部本社版 .
- 33 『中国ビジネスクラブ』第26号, p.9.
- 34 『中国ビジネスクラブ』第26号, p.9.
- 35 壺番屋にとっては974店目にあたる。1994年6月にアメリカのハワイに出店しているので、2カ国目の海外店にあたる(『毎日新聞(朝刊)』2004年11月16日中部本社版)。
- 36 株式会社壺番屋ニュースリリース(2004年10月1日)。
- 37 筆者は2005年8月に上海で上海ハウスカレーコ壺番屋の日本式カレーを食べたが、日本国内のCURRY HOUSE CoCo 壺番屋のカレーとの味の違いは分からなかった。
- 38 『毎日新聞(朝刊)』2004年11月16日中部本社版 .
- 39 株式会社壺番屋ニュースリリース(2004年10月1日)
- 40 『日経ビジネス』2005年4月25日・5月2日合併号, p.72.
- 41 『毎日新聞(朝刊)』2004年11月16日中部本社版 .
- 42 『中国ビジネスクラブ』第26号, p.9.
- 43 ハウス食品ホームページ(<http://housefoods.jp/data/curry/world/travel/taiwan.html>, 2009年1月25日検索)。
- 44 ハウス食品『2007年3月期決算説明会』資料, p.24.
- 45 ハウス食品『2008年3月期決算説明会』資料, p.21.
- 46 4年間で10店舗という出店速度は決して速いものではない。その理由として、許認可手続きの煩雑さがある。
- 47 その他にも、例えば「上海市内に約200店舗展開しているローソンで、日本式カレーの弁当が売れ始めている」ことから、日本式カレーが市場に浸透しつつあることが確認される(『日経ビジネス』2005年4月25日・5月2日合併号, p.72.)。
- 48 ハウス食品『2006年3月期決算説明会』資料, p.36.
- 49 ハウス食品『2007年3月期決算説明会』資料, p.24.
- 50 ハウス食品『2006年3月期決算説明会』資料, p.36.
- 51 ハウス食品『2007年3月期決算説明会』資料, p.24.
- 52 『日経流通新聞MJ』2006年11月20日, p.3.

- 53 『日経流通新聞』1997年11月18日, p.15.
- 54 ハウス食品 (2005年8月25日) インタビュー.
- 55 ハウス食品 (2005年8月25日) インタビュー.
- 56 『日経産業新聞』1995年11月12日, p.14.
- 57 台湾では日本製品に対する評価が高いといわれていたけれども、日本式カレーを食べたことがほとんどない消費者に、最初はなかなかその美味しさを理解してもらえなかったという (<http://housefoods.jp/data/curry/world/travel/taiwan.html>, 2009年1月25日検索)。
- 58 ハウス食品 (2005年8月25日) インタビュー.
- 59 洞口 (2003), p.27.
- 60 肉の種類では、牛肉、鶏肉、豚肉の順に評価が高く、豚肉の評価は非常に低かった。
- 61 味の素株式会社ニュースリリース (2002年9月24日).
- 62 発売後も試食調査が4～5回行われ、消費者の嗜好をより一層、反映させるために、牛肉を増量するなどの製品改良が行われた (『日経産業新聞』2004年2月2日, p.21.)。
- 63 上海ハウス食品総経理の渡辺健は「まず、一般家庭ではどんな調理器具を使ってどういう料理が作られているのか。何軒かのお宅を訪問しキッチンを見て回るところから始めたんです」と述べている (『中国ビジネスクラブ』第26号, p.16.)。
- 64 『日経ビジネス』2005年4月25日・5月2日合併号, p.70.
- 65 『中国ビジネスクラブ』第26号, p.17.
- 66 『日経ビジネス』2005年4月25日・5月2日合併号, p.71.
- 67 『日経ビジネス』2005年4月25日・5月2日合併号, p.71.
- 68 『中国ビジネスクラブ』第26号, p.17.
- 69 『メールマガジン RINKOKU』2008年8月11日号.
- 70 味の素株式会社ニュースリリース (2002年9月24日).
- 71 『毎日新聞 (朝刊)』2004年11月16日中部本社版.
- 72 垂直統合型の合併事業形態の採用により事業展開の速度が向上すると、参入障壁が高くなり、事業間の連鎖的な顧客創出の効果を最大限に享受できるようになる可能性がある。この点については別稿で検討する。
- 73 ハウス食品は、味の素と壺番屋との間に相互補完関係を構築している。味の素にとってハウス食品はグルタミン酸の大手顧客なので、ハウス食品の成長はグルタミン酸ナトリウム (MSG) の売上増加という形で味の素へ利益還元される。壺番屋にはハウス食品と合併を組むことによって、投資リスクを軽減できるとともに、ハウス食品が上海カレーハウスレストランで構築した許認可手続きなどのノウハウを活用できるというメリットがある。
- 74 『日経ビジネス』2005年4月25日・5月2日合併号, p.72.

参考文献

- 味の素株式会社『ニュースリリース「上海ハウス味の素食品有限会社」設立のお知らせ』
2001年11月14日.
- 味の素株式会社『ニュースリリース「上海ハウス味の素食品有限会社」上海にて日本式レトルトカレー発売のお知らせ』2002年9月24日.
- 味の素株式会社『ニュースリリース 上海ハウス食品有限会社 日本式ルウカレー「ハウスバーモントカレー」発売のお知らせ』2005年3月29日.
- 稲垣清・21世紀中国総研『改訂版 中国進出企業地図（日系企業・業種別編）』2006, 蒼蒼社.
- 株式会社壺番屋『ニュースリリース 中国上海市におけるカレーレストラン事業展開について』2004年2月9日.
- 株式会社壺番屋『ニュースリリース 中国上海市におけるカレーレストラン開店のご案内』2004年10月1日.
- 株式会社壺番屋『ニュースリリース 台湾におけるカレーレストランチェーン展開について』2005年9月20日.
- 株式会社壺番屋『ニュースリリース 韓国におけるカレーレストラン1号店開店のご案内』2008年3月6日.
- 上田隆穂・徳山美津恵「マーケティング・エクセレンスを求めて(43) サントリーだからこそこの正解があった」『マーケティングジャーナル』第22巻第1号, 2002, pp.70-82.
- 川端基夫「外食チェーンの中国市場進出:味千ラーメンはなぜ飛躍できたのか」『流通情報』第466号, 2008, pp.4-13.
- 黄磷・李東浩「日本の小売企業の競争力:イトーヨーカ堂の中国での事業展開」『一橋ビジネスレビュー』第56巻第1号, 2008, pp.62-75.
- 高橋宏幸「日本のビールメーカーの進出と中国における流通システムの変化」『現代中国』第77号, 2004, pp.99-105.
- 高橋宏幸「中国ビール産業の成長と産業政策」『現代中国研究』第21号, 2007, pp.74-91.
- 高橋宏幸「海外市場への参入と応化過程における流通変革:サントリー株式会社の中国進出のケース」『中国経営管理研究』第7号, 2008, pp.1-23.
- 高元昭紘「中国市場におけるサントリー・ビールの経営戦略」『流通』第15号, 2002, pp.98-111.
- 『中国ビジネススクラブ』「特集中国に挑む企業たち第14回:ハウス食品株式会社 中国の食卓にカレーライスのをせる」第26号, 2005, pp.5-19.
- 鶴岡公幸「日系即席麺製造業の海外事業展開」『宮城大学食産業学部紀要』第1巻第1号, 2006, pp.1-11.
- 鶴岡公幸「中国における日系外食チェーンの事業展開」『宮城大学食産業学部紀要』第2

巻第1号, 2008, pp.75-82.

『日経産業新聞』「即席カレールー、台湾で本格展開、ハウス食：ギフト発売も」1995年11月12日, p.14.

『日経産業新聞』「味の素とハウス食品、レトルトカレー、上海で生産販売」2002年9月25日, p.21.

『日経産業新聞』「味の素“舌”から攻める市場戦略」2004年2月2日, p.21.

NIKKEI NET『インタビュー 中国味の家庭用カレー発売：大月照章・ハウス食品海外事業部長』(<http://www.nikkei.co.jp/china/interview/index.aspx?n=MMCHcd118020022005&ichiran=True&Page=5>, 2009年1月24日検索)。

『日経ビジネス』「ハウス食品：中国4000年の味に挑む」2005年4月25日・5月2日号, pp.70-72.

『日経流通新聞』「ハウス食品と三菱商事、上海にカレー店」1997年11月18日, p.15.

『日経流通新聞 MJ』「国内食品メーカー、上海市場、コラボで開拓：味の素、キッコーマン」2002年11月21日, p.15.

『日経流通新聞 MJ』「ハウス食品・荳番屋、上海でカレー店展開」2004年2月19日, p.7.

『日経流通新聞 MJ』「ハウス食品社長 小瀬アキラ氏：飽和の“食”新製法で開拓」2006年11月20日, p.3.

『日本経済新聞 (朝刊)』「ハウス食品社長 小瀬アキラ氏：中国の食文化に驚く」2006年10月9日, p.9.

農林水産省『海外における日本食レストランの現状について (第1回海外日本食レストラン認証会議資料)』2007.

ハウス食品株式会社『株主のみなさまへ 第58期営業のご報告』2004.

ハウス食品株式会社『2005年3月期中間決算説明会 中期計画達成に向けて仕込みを具現化 (スパイス等のコア事業, 健康食品・飲料等のコア育成事業)』2004年11月19日.

ハウス食品株式会社『株主のみなさまへ 第59期営業のご報告』2005.

ハウス食品株式会社『2005年3月期決算説明会』資料, 2005年5月23日.

ハウス食品株式会社『ニュースリリース 台湾におけるカレーレストランチェーン展開について』2005年9月21日.

ハウス食品株式会社『2006年3月期中間決算説明会』資料, 2005年11月22日.

ハウス食品株式会社『2006年3月期決算説明会』資料, 2006年5月23日.

ハウス食品株式会社『2007年3月期中間決算説明会』資料, 2006年11月17日.

ハウス食品株式会社『2007年3月期決算説明会』資料, 2007年5月18日.

ハウス食品株式会社『2008年3月期中間決算説明会』資料, 2007年11月15日.

ハウス食品株式会社『株主のみなさまへ 第62期営業のご報告』2008.

ハウス食品株式会社『CORPORATE GUIDE 2008』2008.

ハウス食品株式会社『2008年3月期決算説明会』資料, 2008年5月16日.

ハウス食品株式会社『2009年3月期第2四半期決算説明会』資料, 2008年11月18日.

ハウス食品株式会社『有価証券報告書』各年度版.

- 『hu-ism』「経済 Zoom in 上海ハウス食品総経理 渡辺健さん」2005 年 9 月号, pp.42-43.
- 洞口治夫「味の素：食品・アミノ酸の世界企業をめざす」(吉原英樹・板垣博・諸上茂登 編著『ケースブック 国際経営』有斐閣, 2003, pp.17-29.)
- 『毎日新聞 (朝刊)』「とつぷの自分流げんき白書：荏番屋・浜島俊哉社長」2004 年 11 月 16 日中部本社版 (http://www.maing.co.jp/maimai/genki/cocoichi/genk_041005.htm, 2009 年 2 月 16 日検索).
- 松井剛「ブランディング・イン・チャイナ 中国消費市場におけるマーケティング戦略(2) 清涼飲料：現地化と標準化のはざまで」『一橋ビジネスレビュー』第 52 巻第 1 号, 2004, pp.114-125.
- 松下元則「アジアの経営物語 (1) 上海・ビール物語：なぜサントリーは上海一のビールメーカーになったのだろうか」『INSPIRER』第 1 巻第 1 号, 2001, pp.124-137.
- 松下元則「アジアの経営物語 (2) 上海・烏竜茶物語：サントリーウーロン茶が上海でヒットして定着するまで」『INSPIRER』第 1 巻第 2 号, 2002, pp.136-147.
- 松下元則「サントリー・中国事業の史的展開：上海ビール市場における既存能力群の融合と流通革新」『経営史学』第 37 巻第 4 号, 2003a, pp.76-101.
- 松下元則「上海ビジネス・パラダイムの一類型：サントリーの中国事業パラダイム」『中国 21』第 15 号, 2003b, pp.273-292.
- 松下元則「ビジネスシステムの動態：上海ビール市場におけるサントリーの創造と変革」中央大学総合政策学部編『政策と文化の融合：総合政策からの出発』（『総合政策研究』創立 15 周年記念特別号）中央大学出版部, 2009, pp.81-93.
- 『メールマガジン RINKOKU』「ハウス食品株式会社 (2/3)：中国大陸のカレー伝道師」2008 年 8 月 11 日号.
- 李端雪「アサヒビール社の中国市場におけるロジスティクス機能整備：現地化の取り組みに着目して」『富大経済論集』第 51 巻第 3 号, 2006, pp.27-59.